

**“Perspectives pour une bonne gestion des
générations au travail”**

Anna M. Ponzellini- Adele Lebano
Fondazione regionale Pietro Seveso - Milano

SPReW Project - Social Patterns of Relation to Work

EUROPEAN DIALOGUE WORKSHOP

Brussels, 16 May 2008



Plan de l'exposé

- | **Principaux objectifs du projet**
- | **Les résultats du projet concernant la qualité des relations intergénérationnelles**
- | **Des résultats de recherche aux recommandations aux acteurs sociaux**
- | **Ce que nous avons trouvé : un éventail de “bonnes pratiques”**



Principaux objectifs du projet

Trois étapes de recherche :

- Décrire la relation au travail et sa signification pour des travailleurs appartenant à des générations différentes (analyses quantitatives et qualitatives)
- Mettre en évidence les facteurs qui peuvent conduire à de la solidarité ou à des tensions entre les générations et ceux qui peuvent contribuer à la cohésion sociale (analyses quantitatives et qualitatives)
- Fournir aux acteurs sociaux des propositions utiles et pour gérer les générations au travail (recueil de bonnes pratiques)

3



Les résultats du projet concernant la qualité des relations intergénérationnelles

La qualité des relations intergénérationnelles

Les résultats du projet ne permettent **pas de confirmer** la "perception" d'un **conflit** entre les générations. Au contraire :

- L'âge est un sujet dont on ne parle pas, comme s'il importait peu
- Pas de sentiment d'appartenance à une génération (pas même pour la jeune génération)
- D'autres facteurs – comme le genre ou le niveau d'éducation – apparaissent plus déterminants dans les cultures de groupe
- Les jeunes travailleurs ne travaillent parfois pas dans les mêmes lieux que les plus âgés (services et PME vs. industries et grandes entreprises)

Néanmoins, les générations apparaissent objectivement **assez différenciées**

Dès lors, nous devrions considérer la possibilité que, dans le futur, une conscience accrue puisse être à l'origine de tensions sociales.

5

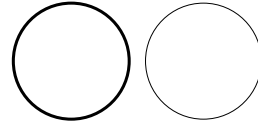
Trois générations au travail Un équilibre de forces et de faiblesses de chaque groupe

Avec de légères différences selon les différents pays :

- **Les jeunes** (< 30) sont plus exposés à la précarité et au chômage mais ils bénéficient d'un avantage par rapport aux TIC.
- **Les adultes** (30 - 50) bénéficient généralement d'une position stable sur le marché du travail mais ils sont davantage exposés aux difficultés de mener conjointement une carrière professionnelle et un projet familial. Position surtout critique pour les femmes adultes.
- **Les âgés** (> 50) - en emploi - jouissent de meilleurs salaires et de sécurité mais ils sont davantage menacés en cas de restructuration à cause de la déqualification.

6

Trois générations au travail Cultures et attentes différentes



- **Les jeunes** (< 30) sont davantage demandeurs de protection sociale et de revenus plus élevés mais aussi de plus de liberté et d'opportunités de développement personnel
- **Les adultes** (30 - 50) sont demandeurs de soutien de la société et de l'entreprise, pour une meilleure conciliation entre travail et famille mais également pour bénéficier de mesures d'apprentissage tout au long de la vie (dans une perspective de vieillissement de la main d'oeuvre)
- **Les âgés** (> 50) sont demandeurs d'un allègement de la charge de travail mais aussi d'une reconnaissance de leur expérience

7

Les relations entre les groupes d'âges extrêmes au travail: l'incompréhension est-elle une affaire d'âge ou de génération?

Les deux groupes d'âges extrêmes semblent être confrontés à un problème similaire de reconnaissance au travail:

- Les jeunes sont sous-évalués au regard de leur niveau de qualification.
- Les âgés sont sous-évalués au regard de leur expérience professionnelle.

Toutefois, certaines tensions peuvent se manifester entre ces groupes extrêmes en raison, par exemple :

- De la distance psychologique entre les âges
- D'une sorte d'incommunicabilité de la manière dont chacun aborde le travail, en raison de la diversité des compétences considérées (qualifications dans les matières high tech, langage digital, langues étrangères...)
- Des significations différentes attribuées au travail selon les contextes culturels et historiques (attentes matérialistes vs. attentes post-matérialistes)

8

La génération intermédiaire: la plus invisible mais la plus problématique dans le futur?

Bien que les 30-50 bénéficient souvent de davantage de **sécurité, d'emplois stables et de salaires convenables...**

... ils se sentent menacés par la dérégulation croissante du marché du travail (leur perception du risque de précarisation est supérieure à celle des jeunes qui y sont directement confrontés!) et par leur manque de nouvelles compétences.

De plus, ils seront bientôt
la future main d'oeuvre âgée

9

Des résultats de recherche aux recommandations aux acteurs sociaux

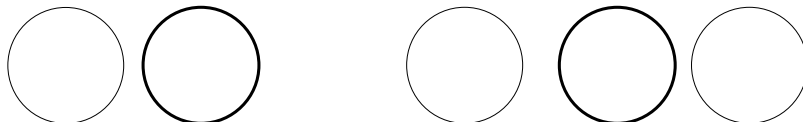
SPReW PROJECT - Social Patterns of Relation to Work

Si ceci constitue le nouveau cadre intergénérationnel, comment les politiques devraient-elles être orientées?

En considérant les résultats de notre recherche, les mesures à prendre par les institutions et les entreprises devraient:

- Ré-équilibrer les faiblesses propres à chaque génération sur le marché du travail (ex: plus de protection sociale pour les jeunes, plus de requalification pour les plus âgés...) de manière à éviter un déséquilibre croissant entre les générations.
- Répondre aux attentes de chaque groupe (ex: changements dans l'organisation du travail pour les plus jeunes, politiques d'entreprises plus favorables aux familles pour la génération intermédiaire, humanisation du travail pour les plus âgés...)
- Améliorer la compréhension entre les différents groupes d'âge et favoriser la coopération intergénérationnelle au travail.

11



Ce que nous avons trouvé :
un éventail de “bonnes pratiques”

Ce que nous avons trouvé. Une classification des pratiques, basée sur leur contenu

- 1. Campagnes de sensibilisation
- 2. Construction d'une bonne relation entre les générations au travail
- 3. Transfert de connaissance entre générations
- 4. Intégration professionnelle

13

Campagnes de sensibilisation

Pratiques ciblées sur le "non-dit" des générations. Elaborer une meilleure conscientisation de ce problème est considéré comme un prérequis pour faire face aux enjeux intergénérationnels et les transformer en opportunités.

Débats publics concernant les représentations réciproques qu'ont les différentes générations; groupes de travail composés d'acteurs sociaux et destinés à produire des recommandations concrètes ; support financier aux expériences d'intégration intergénérationnelles.

- ex : Fondation Roi Baudouin, BE

14

Construction de bonnes relations entre les générations au travail

Pratiques ayant pour but une meilleure intégration au travail, en particulier dans un contexte de forte polarisation des âges.

Informations données dans l'entreprise ; programmes de formation pour le middle management; manuels RH pour la gestion de la diversité au travail

ex: Accor hotels Benelux, BE

15

Gestion et transfert des connaissances entre générations

Pratiques ayant trait à la gestion des connaissances d'un groupe d'âge en particulier ou aux échanges entre les générations comme pilier d'une solidarité intergénérationnelle.

Recueil, analyse et évaluation des compétences des âgés, sessions de coaching, parrainage de jeunes travailleurs par des experts.

ex: Lebenshilfe Brèmen,DE; Mentoring in Tuscany IT.

16

Intégration professionnelle

Pratiques concernant à la fois l'intégration sur le marché du travail et sur le lieu de travail.

Aide financière aux jeunes entrepreneurs au travers d'échanges intergénérationnels; intégration de jeunes travailleurs dans des professions traditionnelles (métiers manuels, artisanat...),

ex: Audax, PT; Hand project, IT; Wallonie Entreprendre BE; mentorat FR

17

Une classification des pratiques à deux niveaux

○ Au niveau des institutions

- La plupart des pratiques sélectionnées ont été mises en oeuvre par des institutions locales (gouvernement local, agences pour l'emploi, chambres de commerce...)

○ Au niveau de l'entreprise

- Nous avons trouvé moins de pratiques que prévu: la plupart d'entre-elles ont été initiées par le management et seulement quelques-unes ont impliqué les organisations syndicales.

18

Pratiques menées au niveau institutionnel

- **Prise de conscience croissante des enjeux intergénérationnels**

- Fondation Roi Baudouin (BE)

- **Gestion des âges dans une perspective intergénérationnelle**

- Start again after 45 (IT), Vuurtoren45+ training for employers and employees (BE), Knowledge pool 50+(BE)

- **Initiatives destinées à promouvoir l'entrepreneuriat chez les jeunes**

- Audax (PT), Wallonie Entreprendre (BE), Mother-daughter mentoring (IT), Hand Project (IT), Firm optimising knowledge transmission in the Lorraine region (FR)

19

Pratiques menées au niveau des entreprises

- **Elaborer une bonne relation entre générations au travail**

- Accor (BE)

- **Evaluation, mise à jour et valorisation des compétences des travailleurs âgés**

- Mac-lab - new perspective for over-45 (IT); Aqua-mark (DE)

- **Transfert de connaissance d'experts au bénéfice des jeunes travailleurs**

- Somague engineering (BE); Mentoring no-profit (DE)

20

Principales caractéristiques des pratiques analysées

- La plupart des pratiques sont centrées sur **un groupe d'âge spécifique**
- **Peu d'entre elles**- et essentiellement celles qui concernent les travailleurs âgés - ont une orientation intergénérationnelle.
- **Le management de la diversité des âges** est une problématique considérée comme importante, bien que souvent réduites à la **valorisation et au transfert des connaissances**.
- **Les problèmes relatifs au vieillissement de la main-d'oeuvre** – charge de travail, horaires de travail, problèmes liés à une longue carrière... - ne sont pas suffisamment pris en considération.
- **Les problématiques touchant les jeunes** sont essentiellement prises en compte par des pratiques ciblant la promotion de l'entrepreneuriat, le transfert des connaissances des plus âgés vers les plus jeunes et le parrainage.
- **Les problématiques relatives au genre** – en particulier les problèmes d'équilibre entre famille / travail dans la génération intermédiaire – sont peu prises en compte.

21

Le contexte européen des politiques concernant les enjeux intergénérationnels

Objectifs généraux (stratégie de Lisbonne, EES, Livre vert sur le défi démographique, le pacte pour la jeunesse, etc.)

- Plein emploi et qualité du travail
- Place centrale aux préférences des travailleurs et aux changements dans la famille
- Centralité des problématiques de genre
- Vieillesse active et allongement des carrières
- Attraction et rétention des jeunes travailleurs
- Conciliation entre travail et famille
- Solidarité entre les générations

22

Le contexte européen des politiques concernant les enjeux intergénérationnels

Cadre général sur les questions d'emploi

(Lisbon strategy, EES, Youth pact, etc.)

- Gestion des âges et incitations pour les travailleurs âgés à rester sur le marché du travail
- Intégration des jeunes sur le marché du travail
- Formations pour une meilleure adaptabilité des groupes d'âge
- Promotion de la solidarité entre les générations pour assurer une protection sociale équitable et soutenable entre générations

Enjeux démographiques

(EC Green Paper on demographic challenge, etc.)

- Supporter l'emploi des jeunes, des femmes et des âgés
- Combiner travail et cycles de vie
- Promouvoir un nouveau pacte entre les générations

Egalité

(EES, EQUAL Community Initiative 01-03 and 04-07)

- Nouvelle approche de la gestion des âges par apprentissage mutuel des générations sur le lieu de travail.
- Approche multidimensionnelle de l'âge
- Le genre comme problématique transversale dans une perspective par âge.

Education

(ESS, Education and training 2010)

- Validation des acquis formels et informels tout au long de la carrière

23

Notes critiques concernant les pratiques analysées

Distance par rapport à nos résultats

La plupart des pratiques identifiées ont **une portée limitée et sont unidirectionnelles**.

De plus, il y a fréquemment une dissonance entre cadre institutionnel, discours et pratiques effectives.

Distance par rapport au cadre des politiques européennes

Déséquilibre entre générations concernant la répartition des investissements en protection sociale (chômage, soutien aux familles, pensions...)

Les politiques prennent insuffisamment en compte une approche par les cycles de vie

Manque de pratiques concernant le vieillissement au travail dans la perspective d'une vie de travail plus longue

24

Nos propositions de nouvelles pratiques

Pratiques relatives à la protection sociale

- Plus grande sécurité pour l'emploi des jeunes.
- Support aux familles suivant les besoins aux différents moments du cycle de vie.
- Mesures de retraites flexibles .

Gestion des connaissances

- Prise en compte du tranfert des connaissances des plus jeunes vers les plus âgés.
- Possibilités d'apprentissage pour les travailleurs de la génération intermédiaire.
- Meilleure reconnaissance de l'expérience des travailleurs âgés.

Organisation du travail

- Accroissement de l'autonomie ainsi que des possibilités de gestion du temps et de développement personnel pour les jeunes travailleurs.
- Orientation du changement organisationnel vers une meilleure harmonisation entre opportunités de carrière et projets familiaux pour la génération intermédiaire.
- Améliorations ergonomiques et humanisation de l'organisation: réduction des horaires, allègement de la charge et adaptation de l'espace de travail pour les travailleurs âgés.

25

Conclusions. Gérer l'hétérogénéité et les compromis générationnels

- L'hétérogénéité des différents groupes d'âge et des générations appelle des pratiques appropriées à chaque groupe d'âge mais, en même temps, une perspective intergénérationnelle solide.

26